

(《中共福建省委党校学报》2001 年第 2 期)

知识经济与人力资源管理

江 芬

内容提要 知识经济条件下,“以人为本”的管理理念对企业管理中的人力资源管理提出了新的要求,本文从员工个人和员工整体——团队两方面探讨性地提出了加强人力资源管理的新途径。

关键词 知识经济 以人为本 人力资源管理 团队管理 激励原则

中图分类号 :C962

文献标识码 :A

文章编号 :1008—4088 (2001)02—0050—04

随着知识经济的兴起,企业经营管理的环境也在日益发生巨大的变化,对企业管理产生巨大影响。作为管理的组成部分,人力资源管理也在经历着变革与发展。在知识经济时代,一方面知识日渐成为企业经营管理活动中最重要的资源,人对知识的掌握和驾驭以及由此带来的创业创新使人在经济活动中的地位和作用比以往任何时候都变得更加突出和重要;另一方面,人的思维方式、价值观念也发生巨大的变化,人的自主性、个性化、自我价值实现的愿望都将得到充分的尊重和鼓励。这些都促使企业在管理中把对人的关注、人的个性和能力的释放、人的积极性的调动推动到了空前的中心地位,“以人为本”的管理理念得到空前的强化。知识经济条件下,以人为本的管理理念对人力资源管理提出特殊的要求。

一、团队管理

在“知识经济”条件下,知识型企业越来越多,而传统的行政组织结构和单纯的项目管理已经越来越不能满足知识型企业发展的需要。因为不论行政管理结构还是项目组织结构都是一种“自上而下”的管理模式,这种模式本身会压抑员工的工作主动性和创造力。对知识型员工来讲,工作的主动性和他们的创造力是非常重要的。另外,工作对他们而言,主要是为了满足自我实现的需求(即发展需求)而非生理需求和安全需求(即生存需求)。

团队管理更加强调员工在团队中的价值,强调员工对管理工作的参与性,最大限度地满足个人发展的需求。团队管理与传统管理相比,主要有以下几个明显的区别:

1、在团队中,团队的成员要有较高的知识背景和创新能力,他们属于知识员工;传统管理更适合于非知识型员工的管理。

2、团队的组建和撤销根据公司的实际情况,可以随时变更;传统管理中的职能部门是一个较稳定的团体,其中成员的角色很难变化。

3、团队中没有管理者,只有团队协调人,团队协调人既可以是公司任命,也可以是团队成员选举产生;传统的职能部门有部门经理,一般部门经理很难更换。

4、团队中每位成员的工作职责划分的很明确 ,并且规定了信息的出口和入口 ,有严格的工作流程 ;职能部门的部门职能很清楚 ,但每位成员的具体工作则由部门经理随意安排。

5、团队协调人没有命令团队其他成员工作的权利 ,只是在团队内部发生冲突时起到协调的作用 ;职能部门经理对部门成员负管理职责 ,部门经理的主要工作是管理工作 ,有些部门经理甚至没有需要自己亲自负责的工作。

6、团队协调人与团队其他成员属于平等关系 ,他并不一定是团队中待遇最高的成员 ,与其他成员相比 ,他没有任何其他津贴 ;职能部门经理往往是本部门待遇最高的员工 ,比起部门其他员工 ,他一般有岗位津贴。

7、团队中的成员由于要对自己的岗位负责 ,所以有一定的决策权 ,并且他的意见可以直接向公司决策层反映 ;职能部门的成员往往听从部门经理的工作安排 ,决策权集中在部门经理手中 ,他们的意见往往也会反映到部门经理那里。

8、所有的团队是平行机构 ,这点与职能部门相同。不同的是 ,团队组织中往往有属于调度台性质的一个团队 ,负责所有团队所有信息的收集 ,还负责团队间矛盾的协调。在职能部门中 ,没有这样的机构。

9、团队的信息沟通是平行沟通 ,而职能部门的信息沟通是以“自下而上 ,再自上而下”的形式沟通。所以 ,在团队组织中 ,公司高层将精力主要放在公司外部事务的处理 ;在传统组织结构中 ,公司高层需要将很大的精力放在处理公司内部管理问题之中。

团队组织比起传统组织有上述一些好处 ,但并不是每一个公司都适合进行团队建设。进行团队建设的两个必要前提是 :公司中的知识型员工占绝大多数 ;公司中的年轻员工占绝大多数。这样的群体有较高的素质 ,并且官本位意识不严重 ,容易推行团队建设。

二、发展员工培训

在知识经济社会 ,知识老化的周期加速 ,一个人无论他所学专业多么“现代化” ,若 10 年之后 ,就会遇到相对应用领域而言的专业知识过时问题。知识经济时代管理的核心在于激发创新。成功的企业在于能不断创造新的知识 ,并在企业内迅速扩散新知识 ,将新知识运用新的技术和产品中。因此 ,企业管理的重点将在对员工的培训与教育上 ,提高企业全体员工的科学文化水平 ,激发他们创新的意识和提高他们创新的能力。

培训是人力资源管理的核心。任何组织的管理 ,只要是涉及人员的聘用、选拔、晋升、培养和工作安排等工作 ,都离不开培训。

(一) 培训体系

培训体系通常以各阶层培训和各职能培训为基础而建立起来。各阶层培训 ,是指对经营及管理的各阶层 (上层、中层、基层) 而进行的培训。一般可分为 :经营干部培训 ,管理、监督人员培训 ,中层骨干员工培训 ,新员工培训。各职能培训是对经营管理的各职能 (例如 :业务、生产、人事、财会、研究开发等) 而进行的培训。

(二) 培训种类

培训的种类很多 ,大体上可分为职前培训、在职培训及非在职培训等三种。

1、职前培训

指组织对新进员工进行一般性的职前培训或专业性的职前培训。

2、在职培训

在职培训是一种常见的培训方式 ,员工在培训期间多带职带薪。在职培训按其性质和目

的不同,又可分为补充学能培训、人际关系培训、运用智慧思考培训。其中运用智慧思考培训指各组织为解决有关问题指定那部分员工聚合在一起,激励参加的员工高度运用智慧与思考,群策群力,提出处理问题的策略、程序与方法,以协助领导解决问题。

3、非在职培训

指组织的员工暂时离开现职,到有关学术机构或学校或别的组织参加为期较长的培训。

(三) 培训办法

1、理论培训

这是提高主管人员管理水平和理论水平的一种主要方法。尽管主管人员当中有些已经具备了一定的理论知识,但还需要在深度和广度上接受进一步的培训。这种培训的具体形式大多采用短训班、专题讨论会等等,时间都不很长,主要是学习一些管理的基本原理以及在某一方面的一些新进展、新研究成果,或针对一些问题在理论上进一步探讨等。

2、职务轮换

职务轮换是使受训者在不同部门的不同主管位置或非主管位置上轮流工作,使其全面了解整个组织的不同工作内容,得到各种不同的经验,为今后在较高层次上任职打好基础。

3、提升

一种是有计划的提升。即按照计划好的途径,使主管人员经过层层锻炼,从低层逐步提拔到高层。一种是临时提升。指当某个主管人员因某些原因,例如度假、生病或因长期出差而出现职务空缺时,组织指定某个有培养前途的下级主管人员代理其职务。

4、设立副职

副职的设立,是要让受训者同有经验的主管人员一道密切合作,后者对于受训人员的发展给予特别的注意。这种副职常常以助理等头衔出现。

5、研讨会

通过举行研讨会,组织中的一些上层主管人员与受训者一道讨论各种重大问题,可以为他们提供一个机会,观察和学习上级主管人员在处理各类事务时所遵循的原则和具体如何解决各类问题,取得领导工作的经验。

此外,还有许多具体的方法,例如参观考察、案例研究、深造培训等。在具体的培训工作中,要因因地制宜,根据组织的特点以及培训人员的特点选择合适的方法,使培训工作取得成效。

三、激励原则

知识经济下以人为本的管理强调以激励为主的原则,使企业员工在工作出现积极的、对个人和企业发展有益的行为。目标管理即强调企业目标与个人目标的协调,强调全体员工或员工代表参与重大问题的决策,能够调动员工的积极性。管理的激励功能就是要研究如何根据人的行为规律来提高人的积极性。

1、企业第一

在这点上日本公司做得最有特色。当外人向日本人问起他的工作时,不管其职位高低,他会骄傲地说:“我在某某公司工作。”、“我是丰田人”等等。企业教育是公司每个职工的重要教育内容。要激励和调动工人的积极参与管理。就应首先让职工知道企业的前途,要和他们的命运连在一起。企业员工与管理者共同制定企业目标,可使企业高层决策者充分了解员工的意向、要求及期望目标,从而使企业目标切实可行,又使员工能深刻理解企业目标的内容、必要性及与个人目标的关系。

2、尊重权力

组织中上至总裁,下至工人,尽管每个人有不同的能力,从事不同性质的工作,但大家都在为企业目标的实现作贡献,不同个性的人都是人,理应受到人的待遇。以“自我管理”代替压制性管理充分焕发人本身的潜能和创造性,从而形成强大的动力。

3、保持希望

怎样才能满足人们的基本要求和愿望?

根据马斯洛需要层次理论,人的需要有5个层次:生理需要,安全需要,社交需要,自尊需要,自我实现需要。生理需要与人们的衣食住行有关,在组织环境中包括向职工提供合适工资、良好的工作环境,安全需要对大多数人来讲是指,工作需要有保障,有一个申诉制度,有一个合适的养老保险、医疗保险制度;社交的需要是指和他人保护良好的关系,有企业共同语言,有归属感,成为某个群体的一分子(良好的企业文化);自尊的需要包括自尊心、受他人尊敬及成就得到承认,自尊心是驱使人们奋发向上的推动力。企管人员可以通过若干外在的成就象征,如职称、晋级、加薪等,也可用提供工作的挑战性、责任和机会,在内在的层面满足职工这方面的需要;自我实现的需要,是最高层的需要,它涉及个人的不断发展,充分发挥自己的潜能,富于创造性和独立精神等。

人们的愿望和需求是不断变化的,管理者的责任就是帮助人们找出特定的时候,哪些需求或愿望对他们来说最为重要,搞清人们需要什么,并帮他们去获得。

4、市场机制

人力资源管理是企业对人的吸引、发展、保持的直接活动。在当前的社会环境里,人才本身是社会化的,人力资源管理也必须符合市场机制,按市场规律办事,这样才有吸引力,才能保证优秀人员为企业服务。

四、企业需要具有科学精神的企业家

主管人员在组织活动中居于主导地位,是实现组织目标的关键人物。一个组织,如果人力资源配备不当或不完善,如主管人员的德才与职务要求不相符,其主管人员无法发挥出色的才能,就不可能创造出良好的环境,使其全体成员的积极性、主动性和创造性得到发挥;而作为企业的核心,企业家对知识应更具有敏感性。企业的发展要求具有科学精神的企业家。

科学精神表现在如下方面:一、科学至上的意识。经营者要做到相信科学,按自然规律和经济规律办事,并将其作为一种自觉的意识。二、科学技术是生产力的意识。拥有最先进科技知识的企业家必将成为生产过程中的决定性力量。作为知识经济时代的合格企业家必须具有对科技是第一生产力的深刻理解和超前的科技意识。三、对科技人才的认同意识。企业的经营在很大程度上取决于能否吸纳一批学有专长、敢于创新的科技人才,并在分配制度上调动他们进行科技创新的积极性。

国外许多学者认为,19世纪是经济学人才的盛世,20世纪是管理人才的天下。这种看法不是没有道理。当今社会的科学技术飞速发展,组织之间的竞争实质是人才的竞争,而科技和管理人才又是竞争的焦点。日本在50年代,曾把选拔管理人才和培养企业经营者作为振兴日本经济战略的大事来做,为当时日本“十年倍增计划的实现”和持续高速的发展奠定了雄厚的人才基础。这一经验值得我们借鉴。

(作者:厦门大学工商管理系)

责任编辑:林娜